



— Вот так, — произнес Гэндальф. — И чтоб больше никаких споров. Я выбрал мистера Бэггинса, и будьте довольны. Если я сказал, что он взломщик, — значит, он взломщик или будет взломщиком, когда понадобится. Он далеко не так прост, как вы думаете, и совсем не так прост, как думает он сам. Настанет время, когда вы все (если доживете) будете благодарить меня за него. А теперь, Бильбо, мой мальчик, носи-ка лампу и прольем немного света вот на эту вещь.

Дж. Р. Р. Толкиен. Хоббит

# Кадровая политика

1. Типы кадровой политики
2. Этапы построения кадровой политики
3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия



Людочка! Раньше отдел кадров  
присылал отчеты с подписью ОК,  
и я понимал, что все хорошо.  
А как прикажете понимать  
это ваше HR?!

# Кадровая политика

система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы;

набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации.

*Цель кадровой политики* - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

# Структура кадровой политики



# Архетипы, лежащие в основе кадровой политики



# Направления кадровой

## ПОЛИТИКИ

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковости необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип: 1.соответствия 2.профессиональной компетенции 3.практических достижений 4.индивидуальности	1.Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека 2.Уровень знаний, соответствующий требованиям должности 3.Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) 4.Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: 1.конкурсности 2.ротации 3.индивидуальной подготовки 4.проверки делом 5.соответствия должности 6.регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	1.Отбор кандидатов на конкурсной основе 2.Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе 3.Эффективная стажировка на руководящих должностях 4.Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент 5.Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.

# Направления кадровой ПОЛИТИКИ

4. Оценка и аттестация персонала	Принцип: 1.отбора показателей оценки 2.оценки квалификации 3.оценки выполнения заданий	1.Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок 2.Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности 3.Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Принцип: 1.повышения квалификации 2.самовыражения 3.саморазвития	1.Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала 2.Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения 3.Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы 1.Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций 2.Принцип мотивации	Эффективная система оплаты труда 1.Конкретность описания задач, обязанностей и показателей 2.Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда



## **Принципы кадровой политики**

### **ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

Прием кандидатов осуществляется в соответствии с требованиями должности, а не по знакомству и по звонку руководителя даже самого высокого ранга. Лоббирование может помочь «устроиться» на работу, но работать в Объединении «Лемакс» - это каждый день доказывать свою ценность для предприятия.

**Требования к кандидатам:** высокомотивированные люди с активной жизненной позицией, обладающие следующими компетенциями - профессионализм, мотивированность, лояльность, нацеленность на развитие, способность принимать решения и умение грамотно организовать рабочий процесс.

**Приоритеты:** замещение вакансий осуществляется в первую очередь из внутриорганизационных резервов, а затем за счет внешнего найма.

### **ПРИНЦИПЫ РОСТА**

В первую очередь профессиональный рост, а карьерный рост как следствие.

Каждый руководитель должен иметь двух полноценных заместителей, готовых в любой момент принять руководство. Отсутствие полноценного заместителя – проблема руководителя.

Формирование кадрового резерва путем реализации программы «Дублер» и других программ направленных на оценку кадрового потенциала Объединения, предоставляющих возможность проверить свои силы молодым сотрудникам и проявить профессиональные и личностные качества.

### **ПРИНЦИПЫ ЕДИНСТВА ПОНИМАНИЯ ЦЕЛЕЙ**

Все сотрудники знают цели, которые перед ними стоят, и одинаково их понимают.

Все сотрудники выполняют качественно и в установленные сроки свои цели и задачи, тем самым способствуя достижению общих целей.

Личные цели сотрудников согласуются с целями предприятия.

### **ПРИНЦИПЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ**

Работать в команде, состоящей только из успешных людей для создания грандиозного и высокодоходного бизнеса.

Не перекладывать ответственность друг на друга, в сложных ситуациях не «искать крайнего».

Каждый сотрудник должен направлять энергию на решение поставленных задач, а не на выяснение отношений.

Коллективная ответственность в команде предусматривает ответственность всех членов команды за успешность выполнения работы в целом.

Равные отношения ко всем, и работа на равных.

Эффективно взаимодействовать между отделами/подразделениями: основной принцип – внутренняя клиентоориентированность.

Командная работа - это умение работать вместе даже тогда, когда находишься на расстоянии друг от друга.

Поощряются различные мнения и свободный обмен информацией, но принятые правила обязательны к исполнению всеми членами команды.

Поощряется творчество и способность брать риск на себя.





### ***ПРИНЦИПЫ МАТЕРИАЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ***

**ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА** - вознаграждение, которое предприятие выплачивает сотрудникам в соответствии с количеством и качеством труда. Заработная плата должна быть **ЗАРАБОТАНА!**

Премияльная часть заработной платы начисляется пропорционально уровню достижения показателей премирования и финансовых показателей. Заработная плата платится не за усилия, а за результаты, и главным образом за те, которые отражаются на прибыли.

### ***ПРИНЦИПЫ МОРАЛЬНОГО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ***

Моральное вознаграждение – это достигнутые результаты и признание приверженности сотрудника корпоративным принципам.

Поощрение сотрудников осуществляется в соответствии с единой системой поощрений сотрудников Объединения.

Высшей степенью поощрения является присвоение звания «Почетный сотрудник Объединения «Лемакс» с внесением в «Дом почета». Почетному сотруднику, вышедшему на пенсию при условии достижения пенсионного возраста, выплачивается персональная пенсия в размере 5000 (пяти тысяч) рублей.

Первый год работы сотрудника на предприятии является испытательным сроком в рамках группы компаний «Лемакс», в течение которого определяется степень его соответствия «Портрету сотрудника «Лемакса». В случае единогласной положительной оценки руководителей, сотрудника торжественно посвящают в полноправные сотрудники Объединения «Лемакс» и вручают простой значок.

За пять лет работы сотрудник получает серебряный значок.

За десять – золотой и право посадить на территории предприятия голубую ель с табличкой, в которую вписано его имя.

# Типы кадровой политики



*... мой недуг приписывали лени. Никто, конечно, не знал, что я нездоров. Мне не давали пилюль, мне давали подзатыльники. И, как это и покажется странным, эти подзатыльники часто излечивали меня на время. Я знаю, что один подзатыльник лучше действовал на мою печень и сильнее побуждал меня сразу же, не теряя времени, встать и сделать то, что нужно, чем целая коробка пилюль. Так часто бывает — простые старомодные средства сплошь и рядом оказываются более действенными, чем целый аптекарский арсенал.*

**Джером К. Джером. Трое в лодке**

# Типы кадровой политики. Основания для группировки





# Динамика выбора типа кадровой политики по этапам жизненного цикла развития организации

Уровень развития (этапы эволюции)	Характеристика организаций	Типы кадровой политики			Особенности менеджмента (с позиций кадровой политики)
		закрытая	открытая	контраминациональная	
Этап предпринимательства	Гаражные компании		➤		Ситуационность, <i>новое дело - новые кадры</i>
Этап интенсивного роста	Коллективные компании	➤	↔	➤	Формирование корпоративной культуры и четкое разделение зон ответственности и ответственности. <i>Возможны различные сочетания закрытости и открытости кадровой политики</i>
Этап стабилизации	Формальные компании	➤			Внутреннее предпринимательств. <i>Компания замыкается на внутренней среде и может потерять связь с рынком</i>
Этап выработки структуры	Зрелые компании	➤	↔	➤	<i>Ориентация на поиск новых рынков, на обновление продуктовой линейки</i> Формирование корпоративной идентичности, когда определяется свой стиль и организационная культура, и доминирующую роль играет их соответствие <i>Требуется гибкий подход к формированию кадровой политики</i>
Этап спада /возрождения	Угасающие компании	➤	➤	↔	<i>К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки задержать упадок</i> Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. <i>Необходимость сохранения и мотивации прежнего персонала и приобретения нового</i>

# Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

<i>Кадровый процесс</i>	<i>Тип кадровой политики</i>	
	<i>открытая</i>	<i>закрытая</i>
<b>Набор персонала</b>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
<b>Адаптация персонала</b>	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников (“опекунов”), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
<b>Обучение и развитие персонала</b>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
<b>Продвижение персонала</b>	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
<b>Мотивация и стимулирование</b>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
<b>Внедрение инноваций</b>	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

# Этапы построения кадровой политики

Аспекты формирования кадровой политики.



# Этапы построения кадровой политики

## **Этап 1. Нормирование.**

Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегией и этапом ее развития.

## **Этап 2. Программирование.**

Разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, кадровых технологий, закрепленных в документах, формах и с учетом возможных изменений.

## **Этап 3. Мониторинг персонала.**

Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.



# Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

*— План-то, может, и неплохой, — сказал кто-то, но только нужно знать, в каком месте мы сейчас находимся.*

**Джером К. Джером. Трое в лодке**

- **Кадровая стратегия** (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

**Кадровые мероприятия** — действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

# Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом типе кадровой политики

Тип стратегии организации	Уровень планирования		
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (управленческий)	краткосрочный (оперативный)
<b>Открытая кадровая политика</b>			
<b>Предпринимательская</b>	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
<b>Динамического роста</b>	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев — формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
<b>Прибыльности</b>	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)
<b>Ликвидационная</b>	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
<b>Круговорота</b>	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи

# Кадровые мероприятия, реализуемые в закрытом типе

<i>стратегии организации</i>	<i>долгосрочный (стратегический)</i>	<i>среднесрочный (управленческий)</i>	<i>краткосрочный (оперативный)</i>
<b>Закрытая кадровая политика</b>			
<b>Предпринимательская</b>	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
<b>Динамического роста</b>	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
<b>Прибыльности</b>	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков “качества”, активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов “внутреннего найма” — совмещение
<b>Ликвидационная</b>	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
<b>Круговорота</b>	Создание “инновационных” отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование “философии фирмы”. Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации